



Les institutions confrontées à l'éclatement référentiel

par Jean Blairon, Directeur de l'asbl RTA et Emile Servais, Sociologue

1. LA NATURE DU PROBLÈME

UNE AUTRE ÉPOQUE POUR L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

Nous pensons que nous nous trouvons dans une autre phase de l'analyse institutionnelle¹ que celle qui a occupé le devant de la scène dans les années soixante.

A cette époque, le pouvoir était identifié à l'ordre et l'analyse institutionnelle consistait le plus souvent à faire entendre les voix discordantes qui tentaient, tant bien que mal², de s'exprimer à l'intérieur de l'institution qui entrait en analyse.

Aujourd'hui, le pouvoir s'exerce majoritairement par le mouvement, c'est-à-dire par l'obligation de changement; il est par ailleurs devenu plus intensif (il pénètre loin dans la sphère du sens et des valeurs) et extensif (il concerne tous les domaines de l'existence). Chaque citoyen, par exemple, est de plus en plus invité à se considérer comme un capital à développer, tant mentalement que physiquement et ce dans un mouvement illimité. Pour les citoyens les plus fragiles, le respect de cette obligation conditionne même l'accès à de nombreux droits (exigence de « relooking » à l'égard des allocataires sociaux, exigences d'« activation », etc.). Chacun (et dès le plus jeune âge) doit se comporter comme un « petit

entrepreneur de son existence » (selon la formule de Pierre Bourdieu).

Cette obligation est également imposée aux institutions, tant par la succession des « réformes » qui semblent manifester désormais l'excellence en politique que par l'obligation de trouver, via des « mises en projet » souvent artificielles, des financements alternatifs à la mobilisation collective ou à l'investissement public.

Il s'ensuit que les institutions sont confrontées plutôt à des risques de dispersion que d'étouffement.

Nous constatons parallèlement que les institutions, d'une part, assurent un rôle de résistance irremplaçable face à une telle société centrifuge, et qu'elles inventent, d'autre part, au travers de cette résistance, des nouvelles formes de production de la société, comme nous verrons ultérieurement.

Il reste que les contraintes externes ne restent pas sans effets sur les institutions et leurs protagonistes : les institutions sont devenues le théâtre d'innombrables effets rupteurs (dus aux dynamiques centrifuges), qui sont à l'origine de l'affaiblissement des dynamiques collectives que l'on constate partout et que l'on peut qualifier de tendance à la « désinstitutionnalisation ».³



On est donc immédiatement tenté de mobiliser la description de la « cité connexionniste »⁴ (l'expression désigne un monde où il convient, en un mot, d'être « en activité », requis par d'autres pour des expériences novatrices...) pour tenter de comprendre la réalité institutionnelle d'aujourd'hui, dans sa double dimension de contrainte et de résistance.

Luc Boltanski remarque en effet dans son dernier ouvrage⁵, consacré à une sociologie de l'engendrement et de l'avortement, que se voit confirmée « l'hypothèse, présentée dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, d'une extension du monde connexionniste, au-delà de la sphère du travail, dans celle des relations intimes et d'une correspondance entre la précarité des situations professionnelles et celle des situations de vie personnelle. »

La structure même de la mobilisation institutionnelle concerne par définition une dimension « à mi-chemin » entre dimension privée et dimension professionnelle, puisqu'une dynamique institutionnelle se fonde sur une rencontre, au sens fort du terme, et se projette dans une passion de réalisation qui requiert souvent un engagement important.

On peut dire, en d'autres mots, si nous suivons Luc Boltanski, que dans une cité « connexionniste »⁶, le principe de sens qui s'impose à tous comprend à la fois une norme de mobilité dans la réalisation de soi – il faut se lancer dans de prometteuses découvertes successives – et une exigence de résistance à la fragmentation – la diversité des expériences doit pouvoir s'incarner malgré tout dans un parcours significatif quant à son unité.

Dans une telle société, les associations constituent probablement une sorte de référence et de gage d'équilibre relatif, puisque leurs investissements impliquent à tout le moins de ne pas embrasser les comportements de cynisme opportuniste et de ne pas se contenter d'un état de stabilité rigide pour autant.

Il reste que la singularité de cette position est fortement menacée par la tendance au « bougisme » qui emporte une société de production et de consommation à outrance, dont le modèle de développement s'apparente fortement encore à la « création/destruction »⁷ défini par Schumpeter.

Il faut aussi convenir que ce rôle particulier de résistance à la fragmentation exercé par les institutions est tout sauf reconnu. Par une sorte d'inversion désormais coutumière, cette résistance si nécessaire est souvent requalifiée en immobilisme ou en preuve d'archaïsme.

En conclusion, on peut soutenir le point de vue selon lequel, en matière d'imposition et de domination, la situation des institutions est en quelque sorte à double face : désormais cibles d'un pouvoir qui s'exerce par le mouvement contraint et dégrade le sens en objet de consommation voué à une obsolescence programmée, les institutions représentent aussi des vecteurs de résistance et des occasions de (re)construire des trajectoires authentiques et relativement cohérentes.

Nous sommes en l'occurrence dans une situation radicalement opposée à celle qui a vu naître l'analyse institutionnelle, où les institutions étaient majoritairement vues (ou en tout cas abordées) comme des « appareils idéologiques d'état » soucieuses d'adapter leurs usagers à un ordre établi.



La multiplicité des protagonistes d'une institution, constitutive de son identité et de sa richesse, tend aussi à aggraver les risques centrifuges encourus par les institutions

Les protagonistes d'une institution doivent s'appréhender dans leur multiplicité, au travers de relations dont la complexité nous paraît plus grande que dans ce que la sociologie appelle les « organisations ».

Même si les niveaux de pouvoir dans lesquels les protagonistes se déploient peuvent être considérés comme homologues à ceux qui prévalent dans toute organisation, un certain nombre de caractéristiques relationnelles supplémentaires sont à prendre en compte nous semble-t-il.

Nous pensons qu'il est possible d'aborder cette spécificité en distinguant simplement les propriétaires des différents capitaux de l'association (dont le plus important est probablement le capital symbolique, incarnant les engagements de celle-ci et la fidélité qu'elle se donne par rapport à eux, en référence aux argumentaires critiques qui ont présidé à sa création) et les travailleurs (en ce compris la direction). En outre, les engagements de l'association conduisent très souvent les associations à considérer les bénéficiaires comme protagonistes à part entière du travail institutionnel.

Deux caractéristiques relationnelles se distinguent alors dans la réalité des associations.

En premier lieu, il convient de noter que ceux qui occupent les positions de pouvoir sont aussi ceux qui, en principe du moins, sont les plus sensibles aux fonctions de contre-pouvoir remplies par les associa-

tions qu'ils dirigent. Dans certains cas, ce sont des bénéficiaires ou des représentants de ceux-ci qui sont garants des orientations et des choix stratégiques qui en découlent (il faudrait prendre en compte aussi la situation relativement fréquente des associations « couples », où les administrateurs sont des représentants des associations animées par la structure faïtière, ce qui conduit souvent à des paradoxes difficiles à vivre : les « responsables » de la coupole sont aussi ceux que son équipe opérationnelle doivent « animer » (et parfois contrôler)...)

En second lieu, les associations souhaitent mettre en oeuvre dans leur fonctionnement et leur management une homologie au moins relative avec les causes qu'elles entendent défendre : pratiquer l'égalité interne quand on lutte pour plus d'égalité dans la société ; donner aux travailleurs des occasions de réalisation de soi quand on lutte pour le respect des droits culturels, etc.

Les dilemmes éthiques sont fréquents ; en voici un exemple simple, tel que l'exprime ce dirigeant d'une association qui lutte pour l'insertion sociale et professionnelle : est-il concevable dans le contexte d'un tel engagement de licencier un travailleur qui ne donne pas satisfaction ?

On imagine que la multiplicité des protagonistes (par exemple la place que l'on donne aux bénéficiaires), la spécificité de leur positionnement (exercer le pouvoir au nom d'un contre-pouvoir), la complexité impliquée par l'exigence d'homologie peuvent induire une tendance à la diversification des références. Cette tendance croise souvent les effets des contraintes



externes, qui poussent, nous l'avons dit, les institutions au « bougisme » pour satisfaire à un « air du temps » dont dépend de plus en plus l'attribution des capitaux (qu'ils viennent de la sphère publique, sous forme de subventions, ou de la sphère privée, sous la figure de sponsorings divers : dans les deux cas, le poids des « appels à projets » ponctuels, éphémères et découplés de politiques de longue durée est de plus en plus prégnant).

Si nous ajoutons à ces dimensions la dimension historique qui touche n'importe quelle dynamique institutionnelle et les évolutions qu'elle comprend - la référence aux engagements de départ doit évoluer ne serait-ce qu'en regard des changements qui affectent l'environnement des institutions - , nous comprenons que les cas où un principe de sens est explicite et réellement partagé par tous les protagonistes ne constituent pas la majorité.

L'intervention institutionnelle se doit d'appréhender ces problèmes; ils nous paraissent désormais relever davantage de ce que la théorie de la communication appelle « bruit » que d'une difficulté à « écouter les silences » dans une institution qui étouffe la parole.

Intervenir dans une institution, c'est donc souvent poser la question du ou des « mondes communs » qu'il est possible d'y habiter

La sociologie des conventions qu'a construite l'équipe de Luc Boltanski est ici selon nous une référence incontournable.

En décrivant les systèmes qui permettent de doter de sens et de valeur une pratique, un engagement, elle fournit, comme nous

allons le voir, un cadre qui permet à la fois de situer la multiplicité des protagonistes dans leurs relations (et notamment dans la lutte pour la légitimité qui les oppose souvent les uns aux autres, même inconsciemment) et elle indique des voies de résolution des conflits spécifiques qui traversent les institutions confrontées à une tendance centrifuge dangereuse si ce n'est destructrice.

Dans les interventions qui sont concernées par cet enjeu, nous trouvons essentiellement deux cas de figure :

- lorsque les acteurs sont confrontés à une diversité de références (lorsque « plusieurs mondes sont habités dans l'institution », pour parler comme L. Boltanski), non arbitrée, non appréhendée ou non articulée;
- lorsqu'une hybridation de plusieurs systèmes de sens a été choisie, mais qu'il importe de la « tenir », d'y rester fidèle de manière créative (la stabilisation inventive de cette hybridation n'étant pas simple à réussir).

Un mélange des deux cas de figure est d'ailleurs possible (par exemple sous forme de succession).

Nous allons décrire succinctement comment nous procédons lorsque nous sommes confrontés à de telles occurrences.

Ensuite nous donnerons quelques exemples d'intervention, puis nous verrons quelles questions la pratique de l'analyse institutionnelle peut elle-même poser à la sociologie des conventions.



2. UNE MANIÈRE D'INTERVENIR

Que faire pour intervenir dans cette situation inversée (pour l'analyse institutionnelle) que constitue l'éclatement référentiel ?

Un premier geste s'impose : construire une cartographie des modes de justification (sens donné, valeurs de référence) activés par la diversité des protagonistes.

Un tel repérage est évidemment la condition préliminaire d'une recherche des « accords » possibles (ce qui reste l'horizon de plus d'une intervention : permettre le travail des conflits et désaccords pour assurer la plus grande vivacité et authenticité dans la fidélité aux engagements constitutifs de l'association; en d'autres mots, il s'agit bien de lutter à la fois contre les effets de désagrégation et contre le blocage de l'inventivité).

Comme le proposait Michel de Certeau dans le contexte de ce qu'il entrevoyait comme l'érosion des autorités et des langages (c'est-à-dire de l'authenticité), il s'agit somme toute de « rendre le conflit respirable » ; encore une fois, le caractère irrespirable de ceux-ci est moins dû à des stratégies d'étouffement de la parole qu'à un essoufflement produit par un bougisme et un réformisme effrénés.

Une cartographie de cette nature ne se construit pas à partir de rien. Les travaux de Luc Boltanski, Laurent Thévenot et Eve Chiapello fournissent des catégories de références qui sont utiles pour inventorier les manières dont les protagonistes dotent de sens, de valeur, de légitimité des actions, des pratiques, des engagements, des représentations.

Un premier repérage est possible en tentant de répondre à cinq batteries de questions. Nous les communiquons ici, conscients de la réduction⁸ que nous faisons subir au modèle exposé dans *De la Justification* et dans *Le nouvel esprit du capitalisme*⁹.

Nous n'avons d'autre ambition ici que d'esquisser les questionnements qui guident nos interventions en la matière.

PRENDRE LA MESURE DE LA DIVERSITÉ

Quels sont les horizons de référence des protagonistes (à quel(s) monde(s) réfèrent-ils leurs pratiques ?)

Il convient de rappeler ici que la sociologie des conventions entend par « monde » un système de justification et de règlement des disputes qui portent sur l'ordre de grandeur impliqué dans une situation (l'exemple illustratif donné par les auteurs est l'ordre de préséance qui fixe la distribution de la nourriture au cours d'un repas). Ce système est organisé autour d'un « principe supérieur commun » qui permet de nommer en quoi tous les êtres peuvent être considérés comme « participants à un monde qui les rassemble ».

Sept systèmes de sens ont été repérés par les auteurs.

Le monde de l'inspiration

C'est un monde où la valeur vient d'ailleurs (sur le modèle de la grâce, ou des voix qui inspirent le poète/devin) et le génie y consiste à pouvoir se mettre à son écoute. La grandeur s'exprime dans le registre de la création, de l'authenticité



et de la spontanéité. Les sujets emblématiques sont les artistes et les enfants.

Au niveau des institutions, celles qui luttent pour l'authenticité d'un « style de vie » se réfèrent souvent à ce monde (on pense par exemple à la « Factory » d'Andy Warhol¹⁰).

Le monde domestique

Il met surtout en avant les valeurs de tradition et de transmission. Le collectif familial, dont le « pater familias » est le responsable et le guide en fournissent le modèle. La grandeur y consiste à faire son devoir.

Les institutions scolaires traditionnelles, qu'Alain Touraine définit comme « l'école du devoir » s'inscrivent souvent dans cet horizon de sens (d'où le regret fréquemment exprimé par leurs protagonistes que « les parents ne remplissent plus leur devoir d'éducation »).

Le monde de l'opinion

Pour celui-ci, c'est la réputation qui est le principe supérieur commun. Être connu et reconnu manifeste l'état de grandeur. Ce sont évidemment principalement les médias qui permettent aujourd'hui de se construire la forme particulière de capital symbolique en vigueur dans ce monde. Certaines associations se sont spécialisées dans la capacité à faire « remonter » certaines causes par rapport à ce vecteur.

Le monde civique

La valeur de référence est ici la poursuite de l'intérêt général ; la logique de la représentativité donne de la légitimité à un combat qui se mène le plus souvent pour l'égalité et pour la défense de la liberté.

De très nombreuses institutions se sont ainsi mobilisées, au nom d'une écoute nou-

velle, au profit de groupes « sans voix », pour que « se réalise l'improbable »¹¹ : leur prise en compte.

Le monde marchand

La théorie de la « main visible » est là pour nous rappeler que si chacun poursuivait son intérêt propre (en se montrant à l'affût de toutes les opportunités), la société se construirait dans une dynamique capable de se réguler.

Ce monde d'opportunités à saisir et de transactions à réussir n'est en principe pas celui des associations, même si certaines d'entre elles ont adopté, parfois en y étant contraintes, une logique de « marché » si ce n'est de concurrence.

Le monde industriel

a pour horizon la recherche de l'efficacité et la performance. La rationalité est la valeur-pivot ; elle se poursuit en référence à la science, dans une optique de maîtrise.

Ici aussi, les institutions peuvent accueillir au moins partiellement ce système de sens, ne serait-ce qu'en imitation plus ou moins libre des valeurs industrielles, censées incarner le sommet de la qualité.²

Le monde du projet

émerge aujourd'hui comme la référence prioritaire. Les maîtres-mots sont « être activé », se connecter pour tenter des expériences riches, inattendues et changeantes. L'enjeu est là de pouvoir attirer, mobiliser, faire partager une vision.

Certaines acceptions du concept de transversalité (comme la logique de la greffe, du surgissement de l'inattendu, apte à ouvrir de nouveaux espaces de désir et de liberté, pour reprendre ces expressions



de Félix Guattari¹³) sont en parfaite résonance avec ce monde, même si on doit rappeler que la mise en lumière de ce concept dans l'analyse institutionnelle est antérieure au surgissement du monde du projet (ce qui montre une fois de plus que le « nouvel esprit du capitalisme », pour reprendre cette expression de L. Boltanski, s'est approprié les productions de ce qui fut appelé à une certaine époque une « révolution culturelle »).

Les actes des protagonistes sont-ils à la hauteur de leur prétention ?

Cette deuxième zone de questionnement vise à vérifier si les systèmes de référence des protagonistes sont réellement mobilisés dans les actions qu'ils entreprennent.

La sociologie des conventions a en effet pour objectif de « fonder en justice » les jugements relatifs à l'ordre de grandeur impliqué dans la situation.

Lorsque nous sommes confrontés à une diversité de références (donc de principes de sens), il n'est pas superflu de voir quel crédit peuvent donner à un système les comportements de ceux qui s'y réfèrent.

Deux types de données peuvent être récoltées :

- celles qui permettent de confronter les actes et comportements à l'incarnation de la grandeur dans un « monde donné » ;
- celles qui permettent d'étudier la cohérence de ces actes et comportements par rapport à leur système de référence.

Si nous repassons les sept « mondes » en revue, nous pouvons ainsi indiquer des points d'attention particuliers qui permettent d'effectuer ce repérage relatif à l'effectivité des engagements et à leur cohérence.

Dans le monde de l'inspiration, l'ordre de grandeur oppose la spontanéité et l'invention à la routine; l'innovation s'inscrit dans un horizon de passion, d'écoute intérieure, de « stratégie insondable ». Le mot de « chaomose » forgé par Félix Guattari indique bien cette manière d'agir.

Dans le monde domestique, la bienveillance incarne la grandeur, la vulgarité en constitue le repoussoir. L'attitude de bon sens s'impose et la cohérence se mesure à l'aune du devoir accompli, dans une stratégie de l'exemple.

Dans le monde de l'opinion, les vedettes triomphent, tandis que sont relégués les obscurs et les modestes. Il s'agit d'être capable de « faire l'événement » et de supporter l'exposition aux regards de tous qui en découle.

Dans le monde civique, le collectif et l'intérêt général sont valorisés, au détriment des intérêts particuliers. Faire preuve de solidarité est nécessaire, réussir implique de pouvoir mettre les questions dont on s'estime porteur à l'agenda politique.

Le monde marchand divise les sujets en gagnants et en perdants. Les premiers sont capables de saisir (si ce n'est de deviner, voire de susciter) les opportunités; il leur appartient aussi de susciter la confiance en proposant et réalisant des transactions équilibrées.

Pour ce qui est du monde industriel, un différentiel oppose clairement les « professionnels » et les « amateurs » (dans le sens péjoratif). Un souci d'efficacité, une attention au progrès des connaissances sont des indicateurs de réussite.

Enfin le monde du projet valorise les « mobiles », ceux qui ne s'encombrent pas de



lourdeurs, d'attaches ou de possessions. La capacité à partir dans l'inconnu, à mener et surtout enchaîner des initiatives hétérogènes et improbables¹⁴ est déterminante.

Les quelques éléments de repérage, certes des plus sommaires, que nous venons d'évoquer permettent de confronter les comportements des protagonistes à leurs références, qui sont aussi des prétentions. Des questions comme celles-ci sont investiguées.

- Les protagonistes donnent-ils des gages de « grandeur » par rapport au monde dans les termes duquel ils disent la valeur ? Quelle figure de la réussite avancent-ils ? S'y inscrivent-ils d'une manière honorable ?
- Leurs choix et comportements témoignent-ils d'une cohérence suffisante par rapport au « code d'honneur » particulier impliqué par le monde auquel ils se disent attachés¹⁵ ?

Quelle est la pertinence des références diverses eu égard à la dynamique institutionnelle ?

Rappelons aussi que la dynamique institutionnelle implique une fidélité créatrice au moment instituant : nous entendons par là que la dynamique instituante, si elle se fonde sur une rencontre (une volonté de certains protagonistes de « lier leur sort » sur base d'une passion qui les mobilise), implique aussi le recours à un ou plusieurs argumentaires incarnant une critique sociale de l'existant. Dans le *Nouvel esprit du capitalisme*, Boltanski et Chiapello avancent que quatre catégories d'argumentaires peuvent être activés : une critique de l'oppression, une critique de l'inauthenticité, une critique de l'inégalité et une critique de l'égoïsme social.

Si la plupart des associations au sens fort où nous entendons ce terme poursuivent une « passion de réalisation » en référence à un ou plusieurs de ces argumentaires, il est alors clair que certains « mondes » sont plus proches, en tant que tels, de pareilles logiques associatives que d'autres.

Il reste que la domination culturelle subie par les associations les conduit à s'ouvrir, parfois de façon complexée, à des mondes intrinsèquement éloignés de leur identité, qui peuvent représenter à leurs yeux influencés l'idéal symbolique à atteindre.

La fascination de certains pour les normes ISO, peu adaptées à la réalité institutionnelle des associations, est un exemple classique d'une telle logique d'influence. L'importation du management moderniste constitue un autre cas de figure fréquemment rencontré, quand ce n'est pas des logiques inspirées par la maximisation des ressources et l'extension de ce qu'il faut bien appeler dans certains cas un « marché ».

Le caractère désintéressé des associations, l'engagement constitutif des bénévoles heurtent aussi de plein fouet des systèmes de sens plus dominants dans l'environnement des associations, y compris au niveau des pouvoirs publics avec lesquels celles-ci entretiennent souvent des relations étroites de collaboration (certains diront d'ailleurs de sous-traitance).

Dans l'intervention institutionnelle, la confrontation des engagements de départ, de leur évolution et des différents mondes auxquels les uns et les autres se réfèrent est donc absolument indispensable, sauf à prétendre que les institutions ne sont au fond que des organisations productrices de services comme les



autres (tout juste moins performantes ou plus périphériques ?).

Quelles sont les épreuves activées dans l'institution?

L'analyse institutionnelle a toujours recouru aux analyseurs.

Pour rappel, ceux-ci constituent des « objets » (par exemple l'argent dans une intervention) qui sont introduits dans la situation qui fait l'objet de l'analyse et qui en révèlent les tensions, les contradictions, les conflits (mais nous pourrions dire aussi les « trous noirs » qui vident l'institution de son sens ou les lignes de fuite qui lui permettent d'échapper au moins en partie aux contraintes externes qui pèsent sur elle).

Dans l'approche que nous évoquons ici, l'analyseur privilégié concerne les « épreuves » qui sont activées dans l'institution et lui permettent (ou permettent à tel groupe de protagonistes) de justifier d'un « état de grandeur », d'une cohérence, d'une pertinence.

La nature des épreuves est une composante fondamentale de cet analyseur : l'épreuve est-elle codifiée (obéit-elle à des lois vérifiables ?), explicite, partagée par les différents protagonistes, etc.

L'accès à l'épreuve est-il équitable? L'évaluation¹⁶ de celle-ci est-elle suffisamment collégiale ? Des recours existent-ils ?

Un autre point important consiste à savoir si le type d'épreuve est bien adapté au monde concerné.

Voici quelques exemples d'épreuves présentes dans les institutions : le temps et le mode de ressourcement interne (pour le monde de l'inspiration), la journée

« portes ouvertes » aux partenaires et bénéficiaires (pour le monde domestique), la capacité d'interpellation et le modus operandi de celle-ci (pour le monde civique), la mise en oeuvre de la transversalité à travers des réseaux d'acteurs séparés (« à intérêts divergents ») pour le monde du projet.

Ainsi conçu, l'examen des épreuves activées, explicites ou implicites, est souvent une porte d'entrée intéressante pour étudier la diversité des références dans une institution et les relations entre les protagonistes que cette diversité implique.

RENDRE LA DIVERSITÉ RESPIRABLE ET PRODUCTRICE

Une fois la diversité cartographiée, la cohérence des comportements analysée et la pertinence des références évaluée, il convient évidemment d'agir sur les problèmes qui sont éventuellement révélés par l'intervention.

Nous sommes régulièrement confrontés à trois catégories de problèmes.

Les cas de cohabitation « clandestine »

Nous évoquons par là les situations où l'institution est comme habitée par des mondes parallèles et où chaque groupe de protagonistes (par exemple l'équipe de travailleurs et les instances) a plus ou moins conscience de la divergence des références, mais ne croit pas en la possibilité/nécessité/utilité de la mettre en débat. Une sorte de pacte implicite de coexistence plus ou moins pacifique semble régir les relations; même si celles-ci se présentent dans l'ordre (apparent) du consensus, il reste que cet « équilibre » est, d'une part, fragile, et, d'autre part,



bâti sur une sorte d' état de séparation de fait (personne n'agresse l'autre, mais l'impossibilité de communiquer est considérée comme acquise). Ces cas sont plus fréquents qu'on ne l'imagine.

Les cas de controverses affichées mais impossibles à trancher

A l'inverse, des institutions ou des groupes peuvent être traversés par des débats (souvent répétitifs) qui confrontent des positions opposées qui arrivent chacune à se soutenir d'argumentations partiellement légitimes. La plupart du temps par contre, les positions arrivent difficilement à s'objectiver (à se construire en termes de justification) et les conflits se jouent à un niveau relationnel.

Par exemple, dans un Centre d'accueil pour jeunes en grande difficulté, l'équipe se déchire entre deux types attitudes (qui deviennent des camps) : une première attitude prend acte des difficultés extrêmes vécues par les jeunes dans des parcours de vie déstructurés, ce qui conduit à dire que le rôle des professionnels et de « tout supporter », pour que cette confiance accordée à la limite si ce n'est au-delà des limites puisse servir de base à une reconstruction de lien entre le jeune et l'adulte. L'autre position représente que la société est faite de règles et qu'il convient au contraire, par une fermeté dont on se donne les moyens, d'apprendre au jeune à les respecter enfin.

Référer ces positions à des conflits de mondes (n'avons-nous pas affaire à deux versions « faibles », du monde domestique, d'une part, du monde civique, d'autre part ?) permet dans un premier temps de dépersonnaliser les conflits, ensuite d'en objectiver les éléments, de telle manière qu'un mode de résolution puisse être trouvé (cfr infra).

Les cas de pluralité à ordonner

Dans ces situations, la diversité est relativement explicite et elle n'est pas structurée selon un conflit mettant en présence des positions réputées inconciliables. Nous avons plutôt affaire à une pluralité acceptée comme telle, mais dans laquelle il est difficile de se retrouver, surtout en cas de décisions à prendre (plusieurs scénarios fort différents paraissent à chaque fois possibles et légitimes ; le relativisme n'est évidemment pas loin). Le travail en ce cas de figure va plutôt porter sur la possibilité ou non d'ordonner (hiérarchiser, articuler, etc.) la diversité des références présentes.

LES MODES DE RÉOLUTION

Pour l'intervenant dans une institution confrontée à l'une de ces catégories de problèmes, on le voit, plusieurs modes de résolution sont susceptibles d'être activés. Nous les indiquons abstraitement ici, nous proposant de les illustrer ensuite.

L'explicitation et la validation

Un premier type de travail consiste à expliciter les systèmes de références activés, d'en valider éventuellement l'usage, notamment en recherchant leurs conditions de cohérence et de pertinence.

Traduction et/ou déplacement

Un autre type de travail conduit à imaginer des « traductions » plus appropriées (par exemple la traduction d'un système de valeurs dans des principes d'action, ou la traduction des missions dans un système de valeurs, etc.) ou plus compatibles entre elles ; ceci peut impliquer des « déplacements » parfois fort importants.



Hierarchisation

Dans d'autres cas (mais l'opération peut très bien impliquer les deux opérations précédentes), il s'agit de hiérarchiser les systèmes en présence (par exemple en conférant un rôle d'arbitre final à l'un d'entre eux), ou en tout cas d'explicitier un mode d'articulation relativement stabilisé.

Abandon relatif (au nom de la cohérence ou de la fidélité)

Enfin, il est possible que l'intervention conduise à recommander qu' un ou des systè-

mes de sens présents soi(en)t considéré(s) comme moins pertinent(s) que certains auraient pu le croire. L'abandon de cette référence peut être en effet envisagé institutionnellement si celle-ci s'avère par exemple peu cohérente par rapport aux missions ou peu fidèle aux engagements qui portent l'institution.



3. QUATRE EXEMPLES D'INTERVENTIONS

Nous allons relater ici, évidemment de manière fort sommaire, quelques exemples d'intervention institutionnelle où la sociologie des conventions a constitué une ossature centrale de l'analyse.

Notre objectif est évidemment d'illustrer en quoi et comment cette approche peut soutenir une analyse institutionnelle dont nous avons dit qu'elle avait à se renouveler pour faire face aux évolutions qui traversent l'exercice de la domination.

Deux types de cas sont abordés :

deux situations où les acteurs étaient confrontés à une diversité de références non appréhendée, ou non arbitrée ou insuffisamment articulée, parfois en raison de l'évolution de leur environnement;

deux situations d'hybridation de mondes qu'il importait de soutenir, d'affermir, de confirmer, ce qui impliquait à la fois une explicitation et un travail de recherche et d'appropriation.

En relatant rapidement ces expériences, nous pourrions faire sentir que l'intervention institutionnelle a consisté, comme nous l'avons dit précédemment, à expliciter et valider, traduire et déplacer, hiérarchiser la diversité ou la réduire partiellement.

DEUX SITUATIONS DE DIVERSITÉ À MIEUX APPRÉHENDER

Une institution de jour pour jeunes polyhandicapés

Les instances de l'association se réfèrent aux valeurs du monde domestique, ce

qui se comprend d'autant mieux qu'elles accueillent en leur sein des représentants des bénéficiaires : des parents.

Leur mobilisation est à l'origine de l'association et la dimension de « perte »¹⁷ y est prégnante : le souci est de savoir ce qui pourra advenir de leurs enfants lorsqu'ils ne seront plus là. D'où une volonté d'intervention sur le handicap, à l'horizon de laquelle se profile l'espoir de correction¹⁸ (« peut-on le faire quasi disparaître ? »).

Une logique protectionnelle est toutefois induite, qui peut comprendre une partie de déni du handicap (parfois sur fond de culpabilité). Les débats montrent que l'épreuve que doivent réussir à leurs yeux les professionnels, c'est de « faire preuve d'amour ».

Les professionnels, notamment médicaux et para-médicaux, ne peuvent que se heurter à cette référence domestique : la logique protectionnelle est à la limite combattue (ne convient-il pas que tout enfant s'émancipe ?), et le souci de correction considéré comme irréaliste, si ce n'est fantasmatique.

Les professionnels évoluent pour la plupart dans le monde industriel : le handicap doit être abordé avec le recours de la science (« on sait ce qu'il faut en penser »). Remarquons que les éducateurs, quant à eux, sont fréquemment déchirés entre deux mondes : formés à « vivre avec » les bénéficiaires, ils flirtent souvent avec le monde domestique (d'où parfois un conflit de légitimité avec les parents) ; il reste qu'ils peuvent eux aussi prétendre à du savoir et une manière de maîtrise (« on



sait comment s'y prendre»). Ce porte-à-faux se traduit le plus souvent par des interrogations complexes sur leur « place » et sur la « reconnaissance » accordée à leur travail.

Une formation continue soutenue incarne l'épreuve industrielle dans le chef des professionnels.

Les pouvoirs publics, du moins dans les pays européens, se réfèrent quant à eux de plus en plus au monde du projet, puisque le contrôle du travail institutionnel passe notamment pas la vérification de l'existence d'un « projet de vie » pour chaque bénéficiaire, inspirant des actions individualisées. Mais c'est finalement le plus souvent une référence travestie (une prétention non assumée) : la référence au monde du projet constitue plutôt une déclinaison nouvelle de l'horizon de maîtrise, certes centrée sur le bénéficiaire, mais surtout calquée sur une logique de planification : des plans de services individualisés constituent somme toute l'épreuve exigée.

L'enjeu pour les bénéficiaires peut être abordé en termes de respect de leurs droits culturels, et notamment la possibilité de choisir (ou à tout le moins de préparer les conditions pour un choix) même partiellement un style de vie qui leur convienne¹⁹.

L'enjeu majeur de l'intervention consistait, on s'en doute, à vérifier la possibilité de rendre plus communes ces références multiples, ce qui a impliqué de passer d'une cohabitation plutôt officieuse à une articulation partagée, moyennant un déplacement des investissements de chacun.

Nous donnons évidemment ici des résultats de cette intervention (qui avait

associé aux travaux deux représentants d'un mouvement de parents non membres des instances) une version résumée et abstraite, relativement distanciée des débats concrets multiples qui l'ont jalonnée (notamment une mise en débat public où professionnels, parents, membres des instances et représentants des pouvoirs de tutelle ont pu confronter leurs points de vue et se prononcer par rapport aux résultats – on voit ici une incarnation de la dimension d'homologie).

Dans une telle version abstraite, on peut dire qu'une plus grande mutuellisation des références n'a été possible que moyennant la reconnaissance de la centralité d'un principe d'égalité, propre au monde civique.

Chacun des protagonistes pouvait en effet se reconnaître – in fine - dans le principe majeur d'une lutte pour l'égalité par rapport à la possibilité de choisir un style de vie : soit l'égalité devant les valeurs propres au monde du projet. Les parents bénéficiaires peuvent en effet y voir rencontrer leur souci d'une vie acceptable pour eux et leur enfant, ce qui ne pouvait que convenir aux instances et les professionnels pouvaient se ranger derrière une finalité émancipatoire présente dans leurs engagements comme dans leur choix de carrière.

Ce déplacement relatif implique évidemment que le centre de gravité de l'intervention institutionnelle se déplace vers la vie ordinaire de l'enfant : il s'agit d'y rendre effectives un maximum de marges de manœuvre. Une nouvelle relation partenariale entre professionnels et parents devient envisageable, mais elle exige des déplacements et une « traduction » : les parents doivent



comprendre que la meilleure protection est la tentative de développer l'autonomie de leur enfant ; les professionnels doivent sortir de l'espace institutionnel confiné. Pour chaque enfant, une « traduction » du travail institutionnel en termes de « choix de style de vie » est nécessaire.

Le « projet de vie » sort ainsi de la logique de la planification, il devient beaucoup plus modeste, mais sa singularité existe bel et bien. Les savoirs sont reconnus comme multiples et complémentaires (le vecteur reconnu comme le plus efficace est celui de l'échange : « et avec vous, comment ça se passe ? » « comment comprenez-vous ce comportement ? », mais ils doivent être ordonnés par rapport à la quotidienneté du vécu, et non dans une optique « orthopédagogique ».

Pour les professionnels, l'épreuve se déplace. Elle n'implique plus un choix (d'ailleurs impossible) entre une capacité à « faire famille » ou à mettre en oeuvre des expertises disciplinaires. Il est question désormais de rendre possible l'intéressement de chacun à une traduction à chaque fois singulière : la poursuite d'une logique d'action concrète centrée sur la vie ordinaire et la conquête de marges de manoeuvre possibles. Il s'agit là pensons-nous d'une épreuve qui implique de réussir l'articulation entre des mondes différents et non plus d'une épreuve propre à un monde.

Une telle épreuve peut s'incarner dans des enjeux concrets. Nous en avons repéré trois :

- être capable de sortir de la logique de l'atelier collectif (qui rythme invariablement l'espace-temps institutionnel);

- construire avec les parents des participations moins formelles et plus égalitaires, ce qui implique de sortir des représentations culpabilisantes croisées;
- répartir une partie au moins de la force de travail dans une série de « groupes projets » inspirés par les trajectoires de vie des bénéficiaires et la poursuite de possibilités de choix les plus grandes et les plus nombreuses possible.

Le milieu ouvert et la politique de prévention dans l'aide à la jeunesse

La critique, notamment inspirée par l'analyse institutionnelle, des institutions fermées a inspiré dans beaucoup de pays européens la création de services dits « en milieu ouvert » et ce, dans de nombreux secteurs.

C'est le cas en Communauté française de Belgique pour le secteur de l'aide à la jeunesse qui a vu la naissance et le développement de « services d'aide en milieu ouvert », souhaitant travailler dans une optique émancipatoire, dans le milieu de vie des jeunes (comme la rue); le co-pilotage de l'action (jeune et ou famille/professionnel) est la règle, notamment dans le passage d'informations²⁰. La finalité centrale est l'aide préventive, entendue comme le développement de davantage de sécurité d'existence pour tous et comme la lutte contre les « violences ordinaires » qui peuvent conduire ceux qui y sont exposés à des réactions de même nature qui, elles, seront mises à charge de leurs protagonistes, alors que les premières échappent « aux regards et aux sanctions », selon la formule de Pierre Bourdieu.

Ces services souhaitaient réfléchir à leur politique de prévention, notamment parce



que le terme était employé par des services antagonistes à leurs options (optique sécuritaire où prévenir veut dire infiltrer et dissuader, pas de co-pilotage avec les bénéficiaires, transfert d'informations non contrôlé par le jeune dans une logique de « renseignement », etc.).

Nous avons donc réalisé une recherche basée sur l'étude des rapports d'activités de ces services. Il n'a pas été possible de rendre raison de leur réalité sans travailler, entre autres choses bien entendu, sur la pluralité des références qui étaient activées dans la situation.

Les professionnels des services d'aide en milieu ouvert sont redevables d'une référence appuyée sur leur critique du monde « domestique » : celui-ci est présenté en effet, tel qu'il est activé dans les institutions où les jeunes sont placés, comme une apparence trompeuse²¹ : le thème de l'autonomie culturelle des jeunes est mis en avant, celle-ci étant supposée mise à mal par le fonctionnement institutionnel²². C'est le monde de l'inspiration qui guide les pratiques de ces nouvelles professionnalités : la capacité à s'adapter, à inventer, à bricoler, que le professionnel est supposé trouver en lui-même²³ comme dans les pratiques culturelles qu'il mobilise volontiers pour toucher son public est mise systématiquement en avant. Les maîtres-mots sont souplesse, compréhension, nouveau regard.

Cette référence au monde de l'inspiration n'est toutefois pas sans poser problème dans les associations émergentes, souvent de petite taille.

L'homologie avec le public peut aller jusqu'à une contagion et le personnel se vouloir ingérable, refuser toute organisation, voire toute demande de compte.

Au moment où la recherche est commencée (1994), les pouvoirs publics²⁴ énoncent de plus en plus des attentes relevant du modèle industriel : une attente de performance (« éliminer les risques de désordre urbain »), de maîtrise (« on veut des résultats tangibles (et exploitables médiatiquement) »), heurte de plein fouet des pratiques qui se recommandent du bricolage inventif. Des questions de légitimité surgissent (« mais qu'est-ce que vous faites exactement? » « vos objectifs ne sont pas clairs », etc.)

La montée en puissance d'une « esthétique de la disparition »²⁵ dans le corps social voudrait que l'espace public devienne non seulement quiet, mais « clean » : les rassemblements de jeunes sont d'office jugés suspects, dérangeants, provoquant un « sentiment d'insécurité ». Les professionnels s'inspirant d'une logique sécuritaire (qui se prétend sociale) alignent des chiffres pour fonder la pertinence de leurs choix : baisse supposée de la criminalité, montée des incivilités (que les chiffres augmentent ou baissent n'a d'ailleurs que peu d'importance, puisque cela permet à chaque fois de renforcer le dispositif sécuritaire : s'ils augmentent, il faut de fait le développer pour éviter « l'explosion » ; s'ils baissent, c'est mis au compte d'une réussite qu'il faut confirmer, etc. - sans compter que tout le monde reconnaît que les statistiques locales n'ont que peu de pertinence, puisqu'elles n'intègrent pas une donnée essentielle : le déplacement de la délinquance). La « légitimité » de ce mode de justification (qui relève d'ailleurs plus d'un vernis de maîtrise que d'une rigueur scientifique) rend problématique les valeurs ancrées dans le monde de l'inspiration, y compris auprès des pouvoirs publics.



Quant aux bénéficiaires, ils sont « affiliés » (si l'on peut dire) à la version la plus minimaliste du monde du projet : ne s'attacher à rien, subir ce que Paul Virilio désigne comme « le monde de l'arrivée »²⁶ : tout nous arrive sans que cela soit demandé et sans que cela puisse être endigué, cette « arrivée généralisée » dégradant les capacités culturelles de découverte et d'initiative.

Subissant des contraintes externes fortes, le groupe des services d'aide en milieu ouvert tend à se déchirer : d'un côté les partisans d'une résistance pure et dure, si ce n'est provocatrice ; de l'autre, les « pragmatiques », les opportunistes ou les « dominés culturels », prompts à adopter les références apparemment dominantes, au nom d'une « Realpolitik » jugée incontournable. Chacun des groupes, dans cette controverse, a d'ailleurs tendance à monter aux extrêmes pour répondre aux positions de l'autre.

Les résultats de l'intervention montrent qu'une cohérence et une légitimité peuvent se construire au départ d'une controverse sur l'efficacité ; au fond deux conceptions en existent, l'une, d'inspiration technocratique, l'autre, d'inspiration stratégique²⁷.

La mise en lumière de cette controverse permet de montrer que certains des protagonistes (les professionnels concurrents, les pouvoirs publics ou en tout cas certains de leurs représentants) n'ont pas le monopole des valeurs rationnelles et de la capacité à conduire une action. Nous avons même pu traduire avec les professionnels leurs principes d'action en procédures, montrant par là que l'antinomie entre création et efficacité n'était qu'apparente.

Le débat peut alors se recentrer sur les finalités de l'action envers le public : les services d'aide en milieu ouvert peuvent incarner la légitimité des luttes pour les droits culturels, d'une part, (qui impliquent que les jeunes aient des chances effectives de définir une trajectoire qui leur soit propre) et l'engagement dans les valeurs du monde civique, d'autre part : leur manière d'incarner l'Etat garantit une ouverture de « l'espace » public et promeut l'engagement dans la participation à la définition d'un « vivre ensemble » généreux et solidaire, ouvert à la diversité sociale et culturelle.

L'épreuve que les professionnels doivent réussir dans ce cas de figure est une double traduction, qu'il convient de rendre publique compte tenu des débats que nous avons exposés ci-dessus :

- il s'agit d'une part de parler leurs logiques d'action dans une manière de codage « industriel » (une définition de procédures de nature non technocratique) ;
- il s'agit d'inventer d'autre part d'autres formes de visibilité que des statistiques impossibles, sur des « résultats » puisque les effets positifs engrangés sont le plus souvent très discrets (et doivent le rester) ; la capacité à faire adopter une question dans l'agenda politique constitue une voie intéressante.

Le conflit idéologique (modèle de société émancipatoire versus modèle de société forteresse) et le rapport de force qu'il implique se déplace sur le terrain cognitif, puisqu'il s'agit de montrer concrètement comment le monde de l'inspiration et le monde industriel peuvent se rejoindre et se conjindre, au bénéfice des droits culturels de la jeunesse et d'une plus grande égalité des chances.



«TENIR» UNE HYBRIDATION ET LA RENDRE PLUS ACCESSIBLE

Le Groupe d'économie sociale « Terre »

L'association s'est créée au départ d'activités comme la collecte de vieux papiers, réalisées pour venir en aide aux plus démunis.

Au départ l'engagement comprend une forte dimension domestique, se traduisant par des opportunités de réaffiliations, vécues comme personnelles et permanentes, offertes aux bénéficiaires (l'idée était qu'on « forme une famille »). L'optique était toutefois aussi civique, incarnée peu ou prou par une volonté participative forte (un homme/une voix dans les instances) et une intention égalitaire ferme (la fourchette salariale de l'association qui se professionnalise est très faible).

Dans les associations similaires, la dimension domestique est souvent restée prégnante, si ce n'est dominante, avec parfois des effets paradoxaux : la volonté « nourricière » de l'institution n'est pas sans créer parfois des dépendances difficiles à vivre comme à dépasser.

Pour le groupe « Terre », l'évolution a toutefois été différente, probablement pour deux raisons au moins : le succès de leurs activités a fait des émules et des entreprises privées ont créé des filières de recyclage en les faisant entrer dans une logique de marché ; le groupe s'est d'emblée donné une mission internationale, luttant pour un modèle de développement solidaire entre le Nord et le Sud.

Au moment où l'intervention est sollicitée, le sentiment prévaut finalement dans

le chef de certains protagonistes de l'institution « que ce n'est plus tout à fait comme avant », évolution qui apparaît comme inéluctable à certains, dommageable à d'autres. La question d'une trahison des idéaux n'est pas posée, mais la nécessité d'une réexplicitation de ceux-ci est avancée.

L'intervention doit donc affronter deux défis : redire le sens et les valeurs qui peuvent être communes, en référence aux engagements de départ ; mettre en débat collectif cette production (le Groupe compte désormais plus de 200 travailleurs en Wallonie).

Le recours au modèle des mondes s'impose d'emblée. Il est en effet évident que trois « mondes » sont effectivement présents dans l'institution et qu'ils sont hiérarchisés. La pertinence de cette hiérarchisation peut se jouer dans des épreuves dont la réussite peut incarner la légitimité des choix et la fidélité aux engagements pris dans le passé.

Au cours de la recherche collective qui est menée dans l'intervention, le Groupe se définit comme un « cocktail de mondes » savamment dosé.

La nécessité de réussir dans le monde marchand est évidente : saisir les opportunités, s'adapter aux évolutions des marchés, réussir des transactions équilibrées tout cela fait partie du nouvel environnement dans lequel le groupe est plongé.

Une performance est aussi attendue, qui s'incarne d'une part dans des investissements, parfois lourds, permettant une mécanisation et une automatisation relatives et, d'autre part, dans de la Recherche/développement (création d'un



panneau acoustique innovant à base de matériaux recyclés et produits dans une logique marchande).

Mais il apparaît aussi que ce sont les engagements civiques qui permettent d'arbitrer toutes les questions qui sont posées : l'achat d'une nouvelle presse pour les vieux vêtements, par exemple, synonyme de perte d'emplois, ne sera réalisé qu'à la condition que les personnes retrouvent un autre travail (ce qui conduira à créer une nouvelle activité décidée après une étude de marché) ; la participation des salariés, pour qu'elle soit effective malgré la taille du Groupe et la complexité de sa structure (le Groupe compte une ONG, une entreprise d'économie sociale, une société anonyme, etc.), nécessitera de fortes actions d'éducation permanente ; l'égalité y sera maintenue via une tension salariale qui reste faible, ce qui peut ne pas aller de soi avec des commerciaux, habitués à une proportionnalité entre leurs ventes et leur salaire individuel.

Cette articulation réaffirmée a toutefois conduit à un abandon massif de la dimension domestique, considérée comme à double tranchant (elle ne permet pas nécessairement la liberté et la distance du travailleur par rapport aux choix et aux engagements du Groupe, qui doivent, aux yeux d'une majorité de participants à l'intervention, rester proposés sans jamais être imposés).

Encore convenait-il que cette articulation soit accessible et réappropriée, par les nouveaux comme par les anciens. Un processus d'illustration des mondes mobilisés via des vidéos construites sur mesure avec notre association dans le cadre d'un travail coopératif (« comment raison-

ne un partenaire issu du monde « marchand » ? », « qu'est-ce que la performance et la logique « qualité » ? », « qu'implique une association à finalité civique ? », « comment fonctionne ce cocktail chez nous ? ») a permis une vaste mise en débat et une adoption collective de la représentation produite.

Cette représentation s'est donné l'obligation de dire à quelles épreuves elle entendait se confronter pour vérifier que le cocktail était bien effectif.

Nous pouvons noter par exemple les éléments suivants.

- La nécessité de changer (surtout à l'interne, mais aussi à l'externe) la représentation globale du projet institutionnel ; auparavant, celui-ci se parlait facilement dans le langage de l'alternative radicale : l'institution évoluerait, dans cette version, dans une « poche » échappant à l'activité économique capitaliste. L'image du cocktail impose une modification d'une telle représentation, non que des compromis inexistantes auparavant soient aujourd'hui de mise ; le fait est plutôt que l'institution « entre en commerce avec le monde », même si elle souhaite incarner des choix différents en termes de développement. C'est la « proportion » des dimensions hétérogènes qui sont activées dans l'institution (dimensions marchande, industrielle, civique) qui « fait la différence ». Paradoxalement, cette représentation de l'alternative, moins radicale ou moins naïve, ne lui donne que plus de force et plus de prétention à l'extension possible. Il reste que la nouvelle représentation, plus modeste mais aussi plus effective, peut être vue comme moins « confortable » idéologiquement parlant.



- La représentation des « membres associés » (par exemple les ouvriers engagés dans le Groupe) doit aussi évoluer. Le Groupe doit admettre une plus grande distance des travailleurs par rapport à ses propres choix. Il n'est plus nécessaire d'« avoir la foi » pour participer de manière jugée honorable. La maturité des engagements du Groupe se mesure également à la distance qu'il permet à ses ouvriers par rapport à ceux-ci : se comporter « d'une manière professionnelle » peut être jugé suffisant (ce qui est une manifestation de la liberté dans une société démocratique qui respecte les droits du sujet : celui-ci a le loisir de se désengager autant que de s'engager ; une distance est reconnue entre l'individu et le groupe). La logique participative tient compte de cette donnée culturelle relativement nouvelle et se mesure aux épreuves suivantes : que les conditions d'une participation effective soient réunies pour ceux qui la souhaitent ; qu'elle ne soit pas imposée à chacun comme une religion ; que les attentes du management intègrent la possibilité (notamment en termes de temps) d'une participation effective mais volontaire à la recherche de l'institution sur elle-même. En d'autres mots, l'engagement dans les valeurs de la cité civique ne peut être imposé ; il ne peut qu'être proposé, rendu accessible, faute de quoi on s'engagerait dans des contradictions intrinsèques insolubles.

Le miroir vagabond, une institution culturelle

Cette institution est hybride par vocation et revendication : elle entend mener de concert, et de manière systématiquement imbriquée, des luttes culturelles et des luttes sociales ; elle entend ainsi soutenir des

groupes sociaux dans la lutte pour leurs droits fondamentaux (logement, travail, sécurité d'existence), en utilisant l'action culturelle comme mode d'action, de conscientisation ou de mobilisation et, réciproquement, elle entend soutenir la participation culturelle par des dynamiques collectives.

D'une façon simple, on peut présenter ces engagements par une manière de slogan symétrique : pas de création (culturelle) sans animation (sociale), pas d'animation sans création.

L'association ne se contente pas par ailleurs d'interventions pour et avec les bénéficiaires (qu'elle décrit comme la population habitant le territoire concerné par son action, population envisagée pourrait-on dire dans son intégralité et son intégrité) ; elle est très impliquée à un niveau « politique », et mène des actions de concertation, des interpellations, des médiations à un niveau local mais aussi régional.

Ces choix semblent en tout cas non seulement illustrer, mais surtout donner une dimension nouvelle aux souhaits émis par Michel de Certeau en matière de politique culturelle : s'incarner dans une dynamique locale (« être situé quelque part ») articuler expérience culturelle et volonté de transformer l'environnement social, se mettre à l'écoute des nouvelles questions « politiques » comme le logement, le vécu du territoire, etc.²⁸

Par rapport à ces recommandations, l'institution ajoute une symétrie : non seulement les politiques culturelles doivent être orientées par les finalités énoncées ci-dessus, mais encore les questions sociales et politiques émergentes ne peuvent être



entendues, et des réponses imaginées, qu'en se branchant sur une pratique culturelle digne de ce nom.

L'intervention est demandée pour des raisons internes comme externes.

A l'interne (on pense ici essentiellement à l'équipe de travailleurs dont la taille a récemment augmenté), une explicitation de ce qui fait évidence pour la direction, qui a construit l'hybridation et qui la pratique depuis longtemps, est nécessaire pour qu'une appropriation approfondie puisse avoir lieu.

A l'externe, l'exemple pose question, mais d'une façon somme toute insatisfaisante : le travail de l'institution peut être loué²⁹, tout en étant considéré comme tellement spécifique qu'il est cantonné dans une sorte d'exception qui justifie la règle ; dans d'autres cas, ses pratiques sont trop partiellement imitées, indûment rabattues sur le connu, si ce n'est dénaturées.

Pour l'institution, il s'agit d'éviter à la fois de s'enfermer dans une exemplarité et un vedettariat qui annihileraient ses expérimentations et de voir celles-ci confondues avec des pratiques dont elle essaie de se démarquer. Elle souhaite au contraire se rendre capable de faire exister un questionnement fort sur les politiques sociales comme culturelles : les premières oublient les droits culturels et raisonnent souvent par assimilation ; les secondes risquent le confinement esthétisant (« la culture réservée aux cultureux »).

Une des façons de rencontrer ces objectifs a été de se demander à quel(s) monde(s) l'institution pouvait référer ses pratiques.

Nous avons après analyse rencontré une hybridation particulièrement audacieuse,

non seulement du fait des mondes qui sont mis en présence, mais aussi du fait de la nature de leurs relations : nous avons en effet trouvé dans l'institution l'exigence d'une connexité intrinsèque entre trois mondes entre lesquels il ne devait pas y avoir de hiérarchisation.

Cette situation tranche par rapport aux modes d'articulations qui, plus fréquemment, font « tenir » un dispositif par rapport à une référence centrale, qui permet des arbitrages rendus difficiles du fait de la multiplicité des références en vigueur.

Le monde de l'inspiration est activé dans l'institution observée dans la mesure où elle revendique des productions esthétiques de qualité à l'expérience desquelles elle entend donner accès (selon une pratique d'intermédiation entre le producteur et le destinataire de l'oeuvre d'art, qui est toujours au moins un groupe en l'occurrence). L'institution mobilise pour ce faire des artistes reconnus dans leur discipline.

Le monde civique innerve aussi toutes les pratiques de l'institution, puisqu'elle souhaite travailler pour tous les groupes habitant son territoire d'action ; un principe d'égalité est posé, qui se décline de plusieurs manières :

- travailler pour tous les groupes sans distinction;
- ce qui sort du territoire (comme une production) doit y revenir produire des effets;
- les droits de chacun doivent être respectés, y compris les droits de ceux qui se trouvent en situation de précarité.

Le monde du projet est tout aussi présent : la pratique de l'institution s'appuie sur la rencontre (un artiste, un ou plusieurs



groupes, une population), saisie au vol ou provoquée, sur la connexion inattendue, sur l'itinérance constitutive de l'institution (au point qu'elle l'a inscrite dans son nom).

Mais la connexité pratiquée systématiquement entre ces mondes impose à chacun de ceux-ci, nous semble-t-il, une transformation majeure.

Le monde de l'inspiration est confronté à sa fonction et à sa dimension collectives ; il ne suffit pas que l'artiste crée seul (en se référant à son voyage intérieur) ; nous ne sommes pas non plus dans la version connexionniste de la création (où l'artiste produit grâce à sa connexion à « un bout de réseau ») : il s'agit que du collectif se crée au travers d'une expérience de création et inversement. Nous avons argumenté que cette expérience permettait de retrouver la fonction collective de l'oeuvre d'art que l'art moderne avait perdue selon Claude Lévi-Strauss³⁰.

Dans le monde civique, nous sortons avec le travail du Miroir Vagabond de la représentation de groupes pour eux-mêmes, qui s'exprime si souvent par des revendications de nature corporatiste. L'animation sociale qui inclut une dimension créative nous paraît incarner de manière exemplaire (et si rare !) une société du Sujet telle que peut la décrire de manière abstraite Alain Touraine.

La description d'une société en référence au paradigme culturel, telle que l'opère Alain Touraine, pose en effet de multiples problèmes, dont les deux suivants :

- la manière de collectiviser un combat dont l'enjeu est la dimension singulière de l'individu (« le droit d'être sujet

(c'est-à-dire créateur) de sa propre existence »);

- l'articulation de ces droits culturels avec la question sociale (incarnée par la revendication d'égalité).

Avec l'expérience du Miroir Vagabond, nous assistons nous semble-t-il au dépassement de ces deux obstacles, ce qui est obtenu par l'articulation des mondes que nous nous efforçons de suivre.

Nous venons de voir en effet que le monde civique inclut le travail sur l'intersubjectivité (on peut voir là une lutte pour une société du Sujet), ce qui permet à la question des droits culturels de ne pas oblitérer la dimension collective ni la dimension d'égalité (les chances de devenir un sujet ne sont-elles pas très inégalement réparties ?).

Le monde du projet ou connexionniste connaît lui aussi de forts déplacements : là où règnent la légèreté (par rapport aux attachements par exemple), le nomadisme, la discontinuité, nous trouvons une forte affiliation institutionnelle, un engagement systématique pour un territoire donné, une continuité relative de l'action culturelle et sociale.

Si nous nous référons à cette intervention institutionnelle, nous trouvons aussi que doivent être affrontées des épreuves qui n'appartiennent pas aux mondes qui y sont activés en tant que tels.

Certes les protagonistes de l'institution doivent rencontrer les exigences d'une aventure intérieure (épreuve du monde de l'inspiration), certes ils ont à coeur de manifester les questions sociales pour lesquelles ils se mobilisent (épreuve civique), certes il leur faut être capables de passer



d'un projet à l'autre, d'une rencontre à l'autre (épreuve du monde du projet).

Mais il y a plus.

Nous avons en effet trouvé chez ces protagonistes l'exigence d'un investissement dans les trois mondes réalisé strictement à parts égales, ce qui implique une épreuve de connexité non seulement extrêmement difficile à réussir, mais aussi à faire comprendre : l'épreuve de réalisation s'accompagne d'une épreuve de communication, tant à l'interne de l'équipe (pour éviter que le message implicite des responsables ne soit traduit en un « ce n'est jamais assez ») qu'à l'externe (au niveau des partenaires ou des responsables, avec le risque cette fois d'un message trompeur « ils veulent être partout » - ou pire « ils veulent tout infiltrer »).

DIVERSITÉ DES MODES D'INTERVENTION

Si nous trouvons une série de points communs dans les résultats des interventions qui viennent d'être sommairement présentées, il convient aussi d'évoquer la diversité qui traverse leurs modalités d'exécution.

Cette diversité porte sur quatre plans : la participation des protagonistes, le phasage de l'action, le type d'appropriation des résultats et la logique temporelle de l'intervention.

Ainsi, pour la première intervention, le groupe de production est composé de l'équipe de professionnels et de la direction ainsi que de deux représentantes d'une association de parents de personnes handicapées extérieures à l'institution.

Les questions de départ sont posées par l'équipe, mais elles ont subi plusieurs

déplacements. Ce n'est qu'après ceux-ci que les outils de la sociologie des conventions sont proposés; une appropriation de ceux-ci est opérée par l'équipe qui procède à une interrogation de ses pratiques. L'ensemble de cette phase s'étale sur une année et demie, et prend une dizaine de jours.

Les résultats sont mis publiquement en débat avec l'aide de l'équipe d'intervention; sont invités : les instances, des institutions partenaires, des représentants des bénéficiaires, les pouvoirs subventionnants.

L'ensemble des documents est publié sur internet avec un reportage vidéo de la journée et des interviews de participants.

La seconde intervention comporte quant à elle une première phase de recherche qui porte sur des traces écrites (les rapports d'activités des services). Une manière de rendre raison de ces traces consiste à interpréter les résultats de l'analyse de contenu à la lumière de la sociologie des conventions. Les résultats globaux de la recherche sont mis à l'agenda politique et conduisent à une nouvelle définition des missions des services en matière de prévention. Des vidéos illustratives sont conçues pour favoriser l'appropriation de cette nouvelle commande sociale par l'ensemble de professionnels. Diverses interventions sont alors demandées par une série de services : aide à la mise en débat avec les instances ou les partenaires ; aides à la mise en oeuvre opératoire (notamment des épreuves en matière d'efficacité), etc. Ce processus s'étale en conséquences sur une dizaine d'années et comprend des interventions de durée et d'amplitude très variables (allant d'une



intervention ponctuelle pour un seul service à des accompagnements de groupes de services pour des travaux de longue durée ou à des interventions qui concernent tout le secteur).

Pour la troisième intervention, nous avons travaillé avec un groupe à tâche mixte (comprenant des représentants des instances, des cadres, des travailleurs). Le processus a nécessité des allers/retours avec l'assemblée générale du groupe, avec des réunions sectorielles. Un gros effort a été fait pour produire des outils d'appropriation (notamment des exemples vidéos de définition des « mondes ») permettant à chaque travailleur d'entrer dans la démarche. Le processus de décision sur l'articulation recherchée a donc été longuement mûri par des activités d'éducation permanente menées à l'intérieur du Groupe par certains de ses membres (animateurs appartenant à une ONG faisant partie du Groupe lui-même).

Enfin la dernière intervention a fonctionné en quelque sorte en ordre inverse de

la seconde. Une recherche participative a été conduite avec les deux responsables de l'institution (via un travail d'enquête orale ; il n'existe en effet que peu de traces du travail effectivement réalisé). Cette recherche a donné lieu à une longue publication constituée en deux parties : une description des logiques d'action (et notamment de leur caractère hybride); une tentative de théorisation de celles-ci. Cette publication a été diffusée dans notre magazine d'intervention³¹ et elle a ensuite été mise au travail à l'interne et à l'externe de l'institution par les responsables eux-mêmes. Une deuxième publication devra ajouter à la première les résultats de ces moments d'appropriation. Elle devrait soutenir une mise à l'agenda politique d'une série de questions et propositions. Nous réaliserons aussi une vidéo d'information visant à présenter les points saillants de ce dispositif pour faciliter sa compréhension et éviter sa réduction à des analogies trompeuses.



4. MONDES, CONTROVERSES ET ÉPREUVES

Les relations d'interventions que nous venons de communiquer nous semblent poser en filigrane certaines questions par rapport au modèle de la sociologie des conventions. Nous aimerions les exposer ici, sachant qu'il ne s'agit pas de questions seulement théoriques, mais in fine de manières d'engager l'action et de situer celle-ci dans un cadre plus large (et donc, potentiellement, d'agir sur celui-ci).

LA PRÉSENCE FRÉQUENTE DES CONTROVERSES

Lorsque le cadre de référence d'un débat de sens et de valeur est posé dans une situation institutionnelle, que ce soit par rapport à la dynamique interne ou par rapport à l'environnement de l'institution, et que peut s'enclencher le travail d'explicitation, validation, traduction, articulation, etc., il arrive fréquemment que l'on soit confronté à la présence d'interprétations différentes voire conflictuelles d'un monde donné.

Nous avons ainsi été amenés peu à peu à (devoir) penser qu'un monde peut être traversé par une controverse³² structurée et structurante : le principe de son sens peut être commun, mais les protagonistes (internes à l'institution ou non) en proposent des interprétations opposées.

Voici quelques exemples de pareilles controverses.

Un exemple dans le monde de l'inspiration

L'activité esthétique relève pour certains d'une expérience intérieure et la capacité

de création réside dans ce cas dans une capacité d'écoute et d'expression de cet « autre monde ». Pour d'autres, l'activité esthétique relève essentiellement d'un travail spécifique de la forme : la manipulation singulière du matériau choisi, la relation aux autres producteurs du champ conduisent au « miracle de la création »³³.

On peut considérer que la pratique d'intermédiation mise en oeuvre par le Miroir Vagabond (donner l'occasion à des collectifs d'expérimenter des langages artistiques) constitue une façon de prendre position dans cette controverse.

Un exemple dans le monde civique

Pour certains auteurs³⁴, la démocratie représentative souffre des effets d'une double coupure : coupure entre les « profanes » et les « politiques », entre les « profanes » et les « experts », auxquels les politiques délèguent de plus en plus la responsabilité des choix et décisions.

Cette démocratie doublement confinée (confinement d'un champ politique de plus en plus professionnalisé et confinement de la recherche dans les laboratoires) se révèle fort peu capable de gérer les situations d'incertitude, pourtant de loin les plus nombreuses (pour faire bref, on désigne ainsi les situations où le questionnement n'est que très imparfaitement balisé).

Dans ce type de situation, les auteurs proposent le recours à une démocratie dialogique où l'on tente de reconnecter les univers qui se sont séparés.



Dans la mesure où énormément de questions qui arrivent à l'agenda politique (toutes celles qui touchent au développement, aux sciences du vivant par exemple) relèvent de situations d'incertitude, nous voyons émerger une controverse qui structure le monde civique : démocratie représentative ou démocratie dialogique ?

Le travail d'interpellation que revendiquent les associations en milieu ouvert, qui n'est pas de nature représentative puisqu'il est basé sur l'écoute des jeunes en difficulté, nous paraît traversé par cette controverse. Nous serions d'ailleurs enclins à penser qu'il prendrait toute sa mesure s'il identifiait cette controverse plus clairement.

Au-delà de cet exemple, c'est bien entendu le rôle des associations couplé à celui des médias dans la définition des questions à mettre à l'agenda politique qui est posé, dans la mesure où les associations peuvent être vues comme plus actives en la matière que les groupes constitués.

Un exemple dans le monde industriel

En analysant le travail de ces services d'aide, nous avons aussi été amenés à poser que deux conceptions de l'efficacité, principe supérieur du monde industriel, s'opposaient sans merci : une conception instrumentale (de nature plutôt technocratique) et une conception que François Jullien attribue à la tradition philosophique chinoise et qu'il caractérise de modèle de « propension ». Il s'agit là de s'inscrire sagement dans le cours des choses (et non de l'interrompre), de s'appuyer sur leur force pour augmenter le potentiel présent dans la situation en ne s'enfermant dans aucun plan préétabli³⁵.

Même si le modèle instrumental triomphe au point de se penser comme l'unique ré-

férence en matière d'efficacité, il reste que de nombreuses pratiques, notamment dans les domaines social et culturel, s'en écartent notablement, notamment en constatant sa relative impuissance dans leur zone d'action.

Cette controverse nous paraît d'ailleurs reliée à celle, bien connue, qui traverse la politique de formation des adultes. Rappelons que s'y opposent ceux qui pensent que des savoirs légitimes et rigoureux sont construits dans l'expérience par des acteurs impliqués et ceux qui prônent la légitimité exclusive des savoirs disciplinaires constitués (dont ils recommandent l'application)³⁶.

Une controverse dans le monde du projet ?

L'analyse des pratiques culturelles et sociales du Miroir Vagabond pose aussi la question d'une controverse qui traverserait la cité connexionniste : d'un côté, nous aurions une logique de connexions transitoires, recherchées par des meneurs de projets nomades et sans attaches ; de l'autre, nous aurions la recherche de « greffes », d'expériences conduites par le souci permanent de s'ancrer dans un territoire, de se mener au profit d'une population concrète, locale.

Dans la première interprétation, l'attachement institutionnel est antinomique de la grandeur ; dans la seconde, il est le vecteur de celle-ci.

COMMENT ARTICULER PRÉSENCE DE CONTROVERSES ET RECHERCHE D'ACCORDS ?

Si nous avons dit que l'intervention institutionnelle était plus d'une fois confrontée à la nécessité de chercher des accords ou de valider des systèmes de conventions plutôt qu'à la mission de soutenir les conflits dans



une institution, il ne faudrait pas en conclure que la logique de conflit peut être tenue pour secondaire voire obsolète.

Les situations relevant du rapport de force sont nombreuses et les relations entre les institutions et leur environnement ne se disent pas seulement en termes de recherche de consensus, notamment au vu du rôle incontestable de contre-pouvoir que remplissent nombre d'associations.

Il reste qu'il ne s'agit pas pour autant de considérer les interventions mues par la recherche d'un accord et celles où il est question de tenir un conflit comme des genres séparés entre lesquels il conviendrait de choisir selon les circonstances.

Dans cet ordre d'idées – et sans préjuger de travaux à mener à propos de situations où le conflit joue un rôle central -, nous allons nous attacher à explorer les articulations possibles entre la recherche d'un accord et la prise en compte de controverses, ce qui constitue somme toute une manière de tenter d'articuler au plus près la sociologie des conventions et l'analyse institutionnelle.

La manière dont Alain Touraine définit l'action de la société sur elle-même peut peut-être nous inspirer. Pour Touraine en effet, la société se produit à travers un modèle de développement à propos duquel les acteurs s'accordent tout en s'opposant sur la manière de l'interpréter, sur la nature des contributeurs, sur la répartition des rétributions qui sont liées à ses fruits.

Ainsi, dans la société industrielle un accord global existe sur la légitimité d'un modèle de développement (le Progrès par l'investissement et la raison), mais patronat et classe ouvrière sont en conflit sur

la manière de l'interpréter (progrès économique ou progrès social), sur le rôle qu'y joue chacun (le mouvement ouvrier revendiquant que les bras des ouvriers constituent le capital central) et sur la répartition des bénéfices du progrès (rémunération du risque ou redistribution selon les besoins).

Dans la mesure où chaque monde offre une interprétation de la vie en commun, implique une philosophie politique, se réfère à un état de nature, etc., on peut penser qu'il constitue une sorte de réservoir culturel possible pour imaginer, définir et réguler les façons de faire société. Nous sommes alors à un niveau équivalent à ce qu'Alain Touraine appelle l'historicité, celui où se déploie l'action de la société sur elle-même.

Dans ce cas, il paraît légitime de poser que chaque monde peut être structuré par une controverse qui lui donne son sens à telle ou telle époque.

Les acteurs peuvent dès lors être en accord sur la fécondité d'un monde et en conflit sur son interprétation; la manière dont une société est construite³⁷ (en imaginant pour la facilité de la démonstration qu'un seul monde sert de référence) dépend donc de l'accord sur le monde qui sert de référence à cette construction et de la manière dont est résolue la controverse qui le structure.

Dans ce cas, il conviendrait probablement de définir une composante supplémentaire pour chaque monde, en articulation avec le « principe supérieur commun » et le « rapport de grandeur », nous aurions la définition du « conflit d'interprétation structurant ».



En termes de protagonistes, nous devrions alors probablement croiser deux axes : celui du rapport de grandeur (qui oppose les « grands » et les « petits », soit ceux qui incarnent le monde avec succès et ceux qui y échouent relativement) et celui des acteurs en conflit.

La place de l'alternative

Même si la sociologie des conventions trouve un de ses points d'ancrage prioritaires dans l'étude de la mobilisation des cadres au sein des organisations, nous avons vu antérieurement qu'elle pouvait prétendre à une pertinence à la fois plus extensive (jusqu'à permettre l'étude de comportements privés comme l'engendrement) et plus globale (elle éclaire la manière dont une société peut se vivre comme un monde commun).

A ce dernier niveau, il a pu être reproché à cette sociologie de présenter le système capitaliste comme un horizon de référence incontournable et indépassable, la critique étant alors réduite à un rôle de régulation et de rééquilibrage (dans lequel le système trouve une grande part de sa qualité : plus forte est la critique, plus efficace est le système).

La tentation de certains, insatisfaits de la place réservée à l'alternative, étant alors de chercher à identifier un « huitième monde », qui incarnerait au moins en partie une telle alternative.

La perspective change nous semble-t-il si on introduit, comme nous pensons qu'il est possible de le faire, la composante « controverse » dans chaque monde, puisque nous aurions alors un modèle qui allie, dans les systèmes de référence qu'il met au jour, accord sur un principe supérieur

commun, rapport et règles de grandeur et interprétations en conflit.

Une hypothèse ne semble dès lors pas impossible à propos du contre-pouvoir dans la société : sa force d'opposition et sa capacité de contre-proposition globale (d'alternative) proviendrait de sa faculté à connecter pratiquement plusieurs contre-interprétations et permettre l'alliance des protagonistes qui s'en font les porteurs.

A ce sujet le « secteur » des associations (des institutions au sens où nous avons proposé de les entendre) semble de fait un candidat potentiel à la capacité de réunir une partie au moins des conditions qui s'imposeraient dans une telle perspective.

Ce secteur (que certains appellent « tiers-secteur » en référence au Tiers Etat) est de fait impliqué dans une série de controverses qui traversent plusieurs mondes (tous ?) et son poids économique et social devrait conduire à le considérer autrement que dans la périphérie où on le relègue souvent : en Région wallonne, par exemple, ce secteur représente à lui seul plus de quarante pour cent de l'emploi.

Reconnaissons aussi que dans la phase du capitalisme que nous connaissons (qui représente un « nouvel esprit » selon L. Boltanski et E. Chiapello), le capital culturel (les connaissances, la capacité de créer de nouvelles connexions...) et le capital symbolique (le crédit dont on dispose et la confiance qu'on inspire) jouent un rôle sans précédent.

Le secteur des associations n'en constitue-t-il pas un des producteurs centraux (sa centralité nous paraît en tout cas aussi grande que celle de la classe ouvrière dans la production du capital économique...).



Si cette hypothèse (qui est autant politique et pratique que théorique) devait être suivie, on voit que l'examen des épreuves qui concernent non plus la réussite dans un monde, mais la capacité à les articuler constituerait une question majeure

puisque ce serait de la réussite dans ces épreuves d'« hybridation » que se jouerait le destin d'une possible alternative et se déterminerait le poids du contre-pouvoir.



5. NOTES

- ¹ L'analyse des « institutions » touche (pour reprendre cette formule de Goffman dans les années soixante) des « organismes sociaux où s'exerce de façon régulière une activité spécifique »; nous insistons pour notre part sur les composantes suivantes : une institution est la conséquence d'une rencontre à la suite de laquelle des sujets choisissent de « lier leur sort » en se découvrant une « passion de réalisation » commune. Au-delà de la dimension d'espace-temps, il y a aussi une dimension technique et micro-politique à prendre en compte. Cfr J. Blairon et E. Servais, « L'institution, protagoniste de luttes culturelles », in « *Racaille et banlieues virtuelles* », Charleroi, Couleur livres, 2006.
- ² Thierry Gaudin parle de « l'écoute des silences » pour qualifier un tel travail.
- ³ J. Blairon et E. Servais, *L'institution recomposée, tome 1*, Bruxelles, Luc Pire, 2000.
- ⁴ L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- ⁵ L. Boltanski, *La condition foetale*, Paris, Gallimard, 2004, p. 137.
- ⁶ Disons pour l'instant que l'expression désigne un monde de réseau où il s'agit d'être « en activité » c'est-à-dire connecté à d'autres dans des projets inédits, surprenants, riches des croisements et des surprises qu'ils permettent.
- ⁷ Mais une telle création/destruction s'étend désormais au capital culturel :
- pour le modèle de développement dominant, les idées et les valeurs sont prises dans un mouvement de consommation qui les rend potentiellement aussi obsolètes que les marchandises dont la mode exige le renouvellement cyclique et artificiel.
- ⁸ Réduction, mais aussi « investissement de forme » au sens de Michel Callon, c'est-à-dire d'une manière de simplification et de focalisation qui permet l'appropriation par les acteurs.
- ⁹ L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification*, Paris, Gallimard, 1991. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- ¹⁰ Cfr J. Blairon, « Institutions et processus créatifs », in *Enjeux de la créativité*, Bruxelles, publication de la Direction générale de la culture du Ministère de la Communauté française de Belgique.
- ¹¹ Les expressions sont de T. Gaudin dans son livre *L'écoute des silences*, Paris, U.G.E., 1978.
- ¹² Dans le contexte d'une sorte de domination culturelle ou, pour parler comme Pierre Bourdieu, de « taux de change entre les champs ».
- ¹³ J. Oury, F. Guattari, F. Tosquelles, dir. J. Pain, *Pratique de l'institutionnel et politique*, Paris, Matrice éditions, 1985.
- ¹⁴ C'était déjà l'expression de T. Gaudin en 1978.
- ¹⁵ Jean-Pierre Le Goff critique la déshumanisation du travail opérée par le néo-management en rappelant les travaux



de Philippe d'Iribarne sur la logique de l'honneur propre à chaque monde professionnel. Le rappel vaut a fortiori pour des institutions qui se créent en référence à des engagements micro-politiques et qui sont mues prioritairement par le désintéressement.

¹⁶Au sens strict du terme : l'analyse institutionnelle conduit à distinguer clairement les opérations de contrôle (qui mesurent la conformité à des attentes) des opérations d'évaluation qui correspondent à une interrogation collective du sens engagé dans la situation.

¹⁷Nous nous référons en partie dans ces analyses à la série de concepts que nous avons définis pour aborder les institutions d'une manière renouvelée ; nous les avons systématisés dans J. Blairon et E. Servais, « L'institution, protagoniste de luttes culturelles », in « *Racaille* » et *banlieues virtuelles*, Charleroi, Couleur livres, 2006.

¹⁸C'est une des réactions à la situation de stigmatisé que Goffman met en avant; il importe évidemment de la relier à la dimension sociale qui l'inspire .

¹⁹L'idée, en partie problématique, des « budgets individualisés » va dans ce sens : on attribuerait aux familles touchées par une situation de handicap (et non plus aux institutions) un budget qui leur permettrait d'acheter les services qui les agrément.

²⁰Celui-ci ne peut s'effectuer sans l'accord exprès du bénéficiaire.

²¹Une étude des noms que se sont donnés les institutions de placement révélerait que la référence familiale y est revendiquée de façon massive : plus d'une dé-

nomination d'institution se résume à l'affirmation paradoxale que les jeunes placés sont « en famille ».

²²Non sans glissements parfois : toute institution de placement est alors considérée par la critique comme une institution fermée et considérée ex officio comme une institution « totale » dans le sens de Goffman.

²³Cette capacité est tantôt présentée comme le résultat d'un travail sur soi et tantôt avancée comme « naturelle » ; cette alternance est moins contradictoire qu'il n'y paraît ; suffisamment travaillé, le recours au feeling, à l'esprit d'aventure intérieure, à la prise de risque est incorporé comme une seconde (vraie) nature.

²⁴En Communauté française de Belgique les compétences « jeunesse » sont éclatées entre de nombreux départements ministériels, relevant de différents niveaux de pouvoir.

²⁵Selon une expression de Paul Virilio ; appliquée aux relations sociales, elle indique une conception de l'espace public et de la vie sociale où les usages sont capitalisés par le concepteur et où n'est tolérée aucune « adaptation secondaire » ou « transgression d'usage ». Cfr notamment « Habiter l'inhabituel » et « La politique du square » in P. Virilio, *L'insécurité du territoire*, Paris, Galilée, 1993.

²⁶P. Virilio, *L'inertie polaire*, Paris, Christian Bourgois, 1990.

²⁷Sur cette controverse, on peut se reporter à François Jullien, *De l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996.

²⁸M. de Certeau, *La culture au pluriel*, Paris, U.G.E., 1973.



²⁹Il a fait l'objet de plusieurs distinctions ; sa directrice, Christine Mahy, a été élue « personnalité wallonne de l'année » en 2006.

³⁰Claude Lévi-Strauss, *Entretiens avec Georges Charbonnier*, Paris, Denoël-Gonthier,

³¹<http://www.intermag.be>

³²Au sens que donnent à ce terme Michel Callon et Bruno Latour.

³³L'expression est celle du romancier Claude Simon, qui déclare que le résultat de son travail formel est capable de lui faire découvrir ce qu'il n'aurait pas été capable d'imaginer. Position plus extrême encore, celle de Jean Ricardou qui lors du colloque de Cerisy « Art et créativité » présente une « théorie des générateurs » selon laquelle un travail formel sur la matérialité des mots est la seule voie légitime de la création; l'intériorité y est réduite à un « réservoir » dans lequel l'artiste va puiser et que le travail formel va « déplacer ».

³⁴Ce courant est le mieux représenté par M. Callon et al. , dans leur publication centrale *Agir dans un monde incertain, Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 1999.

³⁵Nous avons tenté de systématiser cette controverse dans la recherche que nous avons consacrée à ces services J. Blairon et J. Fastrès, *La prévention, un concept en déperdition ?*, Bruxelles, Luc Pire, 2002, pp. 127 et sq.

³⁶Exemple célèbre, celui de Cesar Chavez, leader de la lutte des Chicanos pour un contrat de travail, qui pensait que des juristes professionnels n'étaient pas capables de proposer un modèle de contrat adapté aux enjeux de la situation et qui ne faisait confiance en la matière qu'aux femmes impliquées dans le mouvement.

³⁷Et, à un niveau plus bas (et plus concret) dans l'échelle de la production de la société, les organisations et institutions qui incarnent cette construction.